

UNIVERSIDADE DE LISBOA  
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**REPATRIAÇÃO: A IMPORTÂNCIA DAS EXPECTATIVAS,  
DO RECONHECIMENTO E DA AVALIAÇÃO NO  
PROCESSO DE REINTEGRAÇÃO.  
RELAÇÕES COM A INTENÇÃO DE TURNOVER, O  
EMPOWERMENT E A AUTO-AVALIAÇÃO DO  
DESEMPENHO.**

**Maria da Silveira Machado Marques Alves**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**

**Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações**

**2014**

UNIVERSIDADE DE LISBOA  
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**REPATRIAÇÃO: A IMPORTÂNCIA DAS EXPECTATIVAS,  
DO RECONHECIMENTO E DA AVALIAÇÃO NO  
PROCESSO DE REINTEGRAÇÃO.  
RELAÇÕES COM A INTENÇÃO DE TURNOVER, O  
EMPOWERMENT E A AUTO-AVALIAÇÃO DO  
DESEMPENHO.**

**Maria da Silveira Machado Marques Alves**

**Dissertação orientada pelo Professor Doutor Manuel Rafael**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**

**Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações**

**2014**

## **AGRADECIMENTOS**

Pai, que inspirou o tema deste trabalho com a sua ‘mestria’ neste caminho longe de casa,

Mãe e Carolina,

Amigos e família, pessoas tão importantes,

Professor Manuel Rafael,

A todos, Muito Obrigada!

# ÍNDICE

<b>Resumo</b>	iii
<b><i>Abstract</i></b>	iv
<b>1. Introdução</b>	1
<b>2. Enquadramento Teórico</b>	2
2.1. Visão estratégica do Destacamento Internacional	3
2.2. Expectativas, Reconhecimento e Avaliação	5
2.2.1. Expectativas	5
2.2.2. Reconhecimento	6
2.2.3. Avaliação	7
2.3. Intenção de <i>turnover</i>	8
2.4. <i>Empowerment</i> psicológico	9
2.5. Auto-avaliação do desempenho	10
2.6. Tipo de Destacamento Internacional	11
2.7. País de acolhimento	12
2.8. Objectivos, hipóteses e questões de investigação	13
<b>3. Método</b>	14
3.1. Participantes	14
3.1.1. Estudo Principal	14
3.1.2. Estudo Piloto	15
3.2. Instrumentos	15
3.2.1. Questionário de Percepção de Expectativas, Reconhecimento e Avaliação nos Repatriados	15
3.2.2. Escala de Intenção de <i>Turnover</i>	16
3.2.3. Escala de <i>Empowerment</i> Psicológico	16
3.2.4. Escala de Auto-avaliação do Desempenho dos Repatriados	16
3.3. Procedimento	17
<b>4. Resultados</b>	17
4.1. Análise Descritiva e Índices de Precisão	18
4.2. Análise Correlacional	20
4.3. Análise de Comparações Múltiplas	21
<b>5. Discussão</b>	23
<b>6. Referências Bibliográficas</b>	29

## ÍNDICE DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Médias, Desvios-Padrão e Índices de Precisão	18
<b>Quadro 2</b> – Matriz de Correlações de Pearson	20
<b>Quadro 3</b> – Expectativas, Reconhecimento e Avaliação, e Tipo de Destacamento Internacional	21
<b>Quadro 4</b> - Expectativas, Reconhecimento e Avaliação, e País de Acolhimento	22

## RESUMO

Num contexto global caracterizado por altos níveis de competitividade assiste-se ao crescente fenómeno da expatriação. Neste sentido, apresentam-se como principais desafios a retenção e reintegração dos colaboradores repatriados, para que as organizações se possam desenvolver e sobreviver num mercado cada vez mais alargado. A presente investigação tem como objectivo verificar o impacto das expectativas, do reconhecimento e da avaliação nos repatriados portugueses e compreender o efeito que têm na intenção de *turnover* e no *empowerment* psicológico, e deste último na auto-avaliação do desempenho. Para medir essas variáveis, foram aplicados os seguintes instrumentos: Questionário de Percepção de Expectativas, Reconhecimento e Avaliação, Questionário de Intenção de *Turnover*, Escala de *Empowerment* Psicológico e Escala de Auto-avaliação do Desempenho dos Repatriados, a 65 colaboradores recentemente repatriados. Os resultados demonstram que as expectativas, o reconhecimento e a avaliação se relacionam negativamente com a intenção de *turnover* e positivamente com o *empowerment* psicológico. Esta última variável demonstra uma relação positiva com a auto-avaliação do desempenho, sendo que é a dimensão do desempenho de contexto que assume valores mais expressivos. Foram ainda encontradas diferenças nos níveis de expectativas, de reconhecimento e de avaliação entre os 4 tipos de Destacamento Internacional, embora o mesmo não se tenha verificado quanto comparados entre países de acolhimento. No final são discutidos os contributos do presente estudo, as suas limitações e possíveis linhas de investigação futuras.

**Palavras-chave:** repatriação, expectativas, reconhecimento, avaliação, intenção de *turnover*, *empowerment* psicológico, auto-avaliação do desempenho, tipo de Destacamento Internacional, país de acolhimento.

## **ABSTRACT**

In a global context characterized by highly competitive levels, there has been a growth in expatriation phenomena. In this sense, there are several challenges presented such as retention and reintegration of repatriated employees, in order for organizations to develop and survive in an enlarging market. The present investigation's objective is to observe the impact of the expectations, recognition and evaluation in the Portuguese repatriates as well as to understand the effect that they have in the turnover intention and psychological empowerment and of this last one with the perception of auto-performance. To measure these variables, the following instruments were applied: Questionnaire of Perception of Expectations, Recognition and Evaluation; Questionnaire of Turnover Intention; Psychological Empowerment Scale; and Self-Evaluation of Performance of Repatriates to 65 recently returned employees. The results show that expectations, recognition and evaluation are negatively related with the turnover intention and positively related with psychological empowerment. This last variable demonstrated a positive relation with the self-evaluation of performance, taking under consideration that it is the contextual performance that assumes highest values. There were found differences of expectations, recognition and evaluation in the four types of International Assignments, although the same cannot be verified when related to the host country. In the end, contributions to the present study, its limitations as well as possible future research will be discussed.

**Keywords:** repatriation, expectations, recognition, evaluation, turnover intention, psychological empowerment, self-evaluation of performance, type of International Assignment, host country.

## 1. INTRODUÇÃO

Com o aumento do fenómeno da globalização, a crescente internacionalização das organizações é um tópico ao qual os profissionais de Recursos Humanos não podem ficar indiferentes, conscientes dos desafios que enfrentam e do impacto que têm no sucesso da organização (Scullion & Starkey, 2000). Um dos desafios surge no sentido de criar condições justas, confortáveis e atractivas aos expatriados - colaboradores alocados temporariamente noutro país, com o objectivo de cumprir uma missão internacional ao serviço da organização (Shay & Baak, 2004) -, já que é um fenómeno cujo volume quase duplicou na última década e o qual se estima continuar a apresentar elevados níveis de crescimento.

A grande maioria dos estudos foca-se na identificação de quais os factores que antecedem o sucesso da missão internacional, embora sejam ainda escassos os que evidenciam a fase final de um Destacamento Internacional - a repatriação, considerada por muitos a etapa mais difícil, tanto para o indivíduo como para a organização (e.g., Scullion, 1994). Esta investigação pretende colmatar essa mesma falha, identificando aspectos característicos a todo o processo de expatriação e verificando qual o impacto que os mesmos têm na fase de repatriação. A título exemplificativo, atenda-se aos elevados níveis de *turnover* verificados em colaboradores repatriados. São dados extremamente alarmantes e merecedores de atenção, visto que, para além de espelharem a ineficácia do processo, acarretam custos (financeiros e estratégicos) significativos para a organização (Vidal, Valle & Aragón, 2008).

Neste sentido, considerando a pertinência dos aspectos supra referidos, a presente investigação visa identificar quais os níveis que os repatriados portugueses atribuem a aspectos relacionados com o seu processo de reintegração (**expectativas, reconhecimento e avaliação**) e qual o impacto que estes têm na **intenção de turnover** e no **empowerment psicológico**, na tentativa de explorar quão satisfeitos estão os colaboradores com a sua situação profissional, decorrente da missão internacional. A relação do **empowerment psicológico** com a **auto-avaliação do desempenho de tarefa e de contexto** é feita com o intuito de verificar a percepção dos colaboradores face ao próprio cumprimento dos objectivos e produtividade no local de trabalho. Como objectivos de investigação, foram analisadas as diferenças dos níveis de expectativas, reconhecimento e avaliação, nos diferentes **tipos de Destacamento Internacional** e no **país de acolhimento**.

Para tal, o presente estudo está estruturado da seguinte forma: enquadramento teórico, com base na descrição do estado actual dos conhecimentos para as variáveis em estudo;

formulação das hipóteses e dos objectivos de investigação; método utilizado na recolha de dados e apresentação e discussão dos resultados obtidos.

## **2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

Nos tempos correntes, caracterizados por uma alta e rápida globalização do mundo empresarial, muitos são os colaboradores que detêm competência e experiência internacional. Esta afirmação, muito própria do diálogo organizacional, reflecte a profunda alteração no conceito de empregabilidade, agora orientado para uma disposição por parte dos colaboradores para se desenvolverem e adaptarem às exigências de um mercado de trabalho em constante mudança (Van Dam, 2003). Se, por um lado, as empresas devem estimular a orientação dos seus colaboradores, fazendo-os capazes de sobreviver num mercado “sem fronteiras”, por outro, devem procurar retê-los no interior da organização, para assegurar a sua própria continuidade (Legge, 1995) - o que indicia que a própria noção de carreira profissional acarreta novos significados. Na presente investigação opta-se por recorrer à noção de carreira da perspectiva construcionista, pois nesta são consideradas as especificidades dos tempos modernos: define carreira (ou percurso profissional) recorrendo a uma ideia de movimento, atribuindo significados a memórias do passado, a experiências do presente e a aspirações do futuro, fazendo com que esta deixe apenas de ser património da organização para o ser antes do indivíduo (Duarte, 2009).

O século XXI tem sido marcado pelo aumento considerável do volume de expatriados, o que poderia reduzir o seu impacto enquanto elemento diferenciador no mundo profissional (Martin, 2004). Contudo, os estudos efectuados neste âmbito demonstram o contrário. Na verdade, muitos são os autores que o associam ao sucesso organizacional e, por isso, afigura-se como algo de extrema importância para as organizações (e.g., Drucker, 1993; Kraimer, Shaffer & Bolino, 2009).

O colaborador expatriado deve ser considerado como um agente estratégico de transferência de conhecimento e experiência (Kamoche, 1997). Por isso, sendo evidentes os elevados custos (financeiros e estratégicos) para a organização relacionados com a perda dos colaboradores repatriados (Van der Heidjen, Van Engen & Paauwe, 2009), é da maior urgência assegurar a sua retenção na empresa, aquando do seu regresso. Assim, é necessária uma mudança de comportamentos e práticas organizacionais, já que é notória a



desconsideração pela fase da repatriação, quando comparada com outras fases de todo o processo), e que as preocupações se afiguram ainda reduzidas no âmbito da investigação (Kraimer, Shaffer & Bolino, 2009).

## **2.1. Visão estratégica do Destacamento Internacional**

O modelo conceptual de Hocking, Brown e Harzing (2004), ao invocar o cariz estratégico dos Destacamentos Internacionais, permite enquadrar o objecto em estudo. O modelo resulta numa linha de acção, composta por três estádios: (1) os propósitos do Destacamento Internacional; (2) o processo de expatriação e (3) os resultados estratégicos do mesmo. Assim, a expatriação/repatriação deve ser vista como um processo contínuo e dinâmico e não como vários processos que não se cruzam entre si. Para facilitar a compreensão do referido modelo, importa clarificar o seguinte aspecto: o Destacamento Internacional distingue-se de uma “simples” experiência no estrangeiro na medida em que, enquanto no primeiro caso, a iniciativa é tomada por parte da organização – estando, por isso, intimamente ligada à sua operação a nível internacional - no segundo caso, a iniciativa de abandonar temporariamente o país de origem é pessoal, uma vez que parte do próprio agente (Inkson, Arthur, Pringle & Barry, 1997).

No que concerne ao primeiro estádio, Vidal, Valle e Aragón (2008) associam propósitos (ou objectivos) distintos, por parte das organizações, no envio de profissionais para o estrangeiro, a saber: 1) iniciar operações na organização estrangeira; 2) transmitir a imagem e competências nacionais às subsidiárias; 3) controlar e coordenar as actividades da organização estrangeira; 4) desenvolver a carreira profissional do indivíduo; 5) desenvolver a mentalidade dos colaboradores expatriados, fomentando a aquisição de novas experiências e conhecimento; e 6) compensar a falta de talento local. A par destas motivações, o processo de selecção dos futuros colaboradores expatriados é essencial. Neste sentido, Gomes et al. (2008) demonstram como esse processo é actualmente um desafio para as organizações, uma vez que os expatriados têm de ser seleccionados segundo critérios específicos, pertinentes ao sucesso da missão a cumprir no país de acolhimento. Uma má selecção poderá desencadear consequências nocivas para a organização, como sendo o fraco desempenho do colaborador, ou mesmo o abandono prematuro da missão internacional e, por isso, merece o destaque que lhe é atribuído.

Certo é que as expectativas de um colaborador quanto ao seu percurso profissional são muitas e, frequentemente, elevadas, ainda que as condições - por se encontrarem tendencialmente estabelecidas num contrato escrito, aquando da partida - sejam claras (Tung,

1998). Estudos de Stahl, Miller e Tung (2002) demonstram que cerca de 90% dos repatriados acreditam que uma missão internacional tem impacto positivo na carreira, ainda que não se traduza numa melhoria de posição dentro da organização. Tal significa que os indivíduos aceitam os destacamentos internacionais, maioritariamente por motivos de desenvolvimento pessoal, traduzidos em grandes e distintos desafios ou experiências (Hamori & Koyuncu, 2011). Importa então, neste estágio, ter uma visão a médio e longo prazo de forma a considerar, logo à partida, o período de repatriação e ainda, as expectativas, devendo estas ser, desde logo, balizadas mediante os propósitos do Destacamento Internacional. Só desta forma poderá ser possível atenuar eventuais falhas no seguimento do processo.

O estágio referido em (2), ou processo de expatriação, demonstra que o método de selecção, por si só, é insuficiente - mesmo que eficiente - se não for associado a um acompanhamento do colaborador expatriado (Culpepper & Mitrev, 2012). Daqui advém a grande mudança no conceito de expatriação. Tradicionalmente orientado para o sucesso das subsidiárias estrangeiras, agora prioriza a aquisição de competências por parte do colaborador e consequente aplicação do conhecimento e experiências adquiridas dentro da organização (Barmyer & Davoine, 2012), o que não deixa de resultar num factor facilitador e motivador do êxito organizacional. Assim sendo, considerando que os expatriados são cada vez mais e que se traduzem em colaboradores que atravessam fronteiras com o intuito de alcançar objectivos pessoais, profissionais e financeiros (Dasari, Dasari & Gupta, 2012), as organizações devem actuar de forma activa e eficaz.

Uma crítica apontada por Bonache, Brewster e Suutari (2001) é o facto das várias fases e aspectos inerentes ao processo de expatriação serem tratados de forma totalmente independente, espelhando uma das grandes limitações dos estudos feitos na área. Numa perspectiva contínua, a organização deve fornecer suporte ao colaborador durante todo o período de expatriação, incidindo em dois aspectos fundamentais: segurança e desenvolvimento (Kreng & Huang, 2009).

Já o ponto (3), que respeita aos resultados estratégicos do Destacamento Internacional, está estreitamente ligado ao processo de repatriação, pois (idealmente) destina-se a reintegrar os colaboradores de modo a que estes ponham em prática as competências e experiências adquiridas (Barmyer & Davoine, 2012). Nesta linha, o processo de repatriação pode ser extremamente benéfico e estratégico para as entidades empregadoras, sobretudo se estas tiverem um plano de expatriação e repatriação devidamente estruturado. Isto porque, a propósito das vantagens diferenciais no mercado actual, Harvey (1993) afirma que a compensação é um factor essencial para o aumento do desempenho individual, podendo este

materializar-se em reconhecimento de competências, conhecimento, desenvolvimento pessoal e progressão profissional - mesmo que o avanço não seja feito na organização em que o colaborador se encontra (Tung, 1998).

A rápida internacionalização e crise económico-financeira instalada, que faz com que as organizações procurem alternativas à manutenção e expansão do seu negócio no mercado, são factores cruciais e explicativos do aumento do número de expatriados. Assim, importa saber como é que as práticas de repatriação são vistas pelo colaborador, já que se pretende que este seja um agente activo em todo este processo e que ele (ou o seu desempenho), quando reunidas as condições necessárias, possa contribuir para o sucesso organizacional.

## **2.2. Expectativas, Reconhecimento e Avaliação**

No sentido de prevenir os riscos aliados ao insucesso e improdutividade dos colaboradores repatriados, foi feita uma revisão de literatura que culminou na identificação de três aspectos, que se acredita estarem intimamente ligadas com aspectos psicológicos do processo de repatriação: expectativas, reconhecimento e avaliação. Embora tenham sido consideradas autonomamente pela literatura, nunca antes foram analisadas em conjunto, quer a nível internacional quer tendo como foco o contexto português - na percepção do colaborador. Estas variáveis foram identificadas por serem transversais aos mais variados estádios, não deixando, no entanto, de figurarem com maior destaque na fase da repatriação, uma vez que esta representa o culminar de todo um processo que se espera estratégico e benéfico para as partes envolvidas.

### *2.2.1. Expectativas*

Segundo Bonache, Brewster e Suutari (2001), a investigação até à data feita no âmbito da expatriação centra-se nas capacidades e conhecimentos que os colaboradores têm para ingressar num projecto internacional, e pouco no impacto que este pode ter, especificamente, no colaborador. É neste momento que importa observar os motivos que levam os colaboradores a aceitar o Destacamento Internacional, que tanto podem estar relacionados com as fracas perspectivas de carreira na organização e pressões feitas no sentido do colaborador aceitar o Destacamento Internacional, como no total interesse do indivíduo em desenvolver-se, conhecer novas culturas ou até aprofundar competências exigidas pela nova posição adquirida (Suutari, 2003). A verdade é que as expectativas do indivíduo irão sempre oscilar, seja pela sua natureza humana, seja pela ausência de um acompanhamento que permita uma aproximação dessas à realidade.

Não podendo o grupo dos colaboradores expatriados ser tratado como um grupo homogêneo, Schein (1996) alerta para dois distintos tipos de carreira: a interna, considerada como o caminho ‘subjectivo’ que cada um vai traçando ao longo da sua vida profissional e, a externa, em oposição, considerando antes os avanços que cada colaborador vai tendo dentro da organização. Comum a estes dois casos, e a todos os colaboradores que aceitam um Destacamento Internacional, acredita-se estar a motivação para o sucesso.

Contudo, cientes do clima de incerteza que se vive no mundo laboral, os indivíduos preocupam-se em investir em si enquanto capital social, de forma a tornarem-se recursos gradualmente mais ‘empregáveis’ (Dickman & Harris, 2005). Mais ainda, os indivíduos cada vez menos se cingem à construção de uma carreira limitada a uma única organização, antes procurando entidades que valorizem o seu talento e ofereçam oportunidades de desenvolvimento. Não ignorando as expectativas criadas pelo colaborador relativas à ascensão de posição e/ou *status* dentro da organização, após o seu regresso, estudos (e.g. Paik, Segaud & Malinowski, 2002) indicam que essas não são a prioridade dos colaboradores, uma vez conscientes da diminuição dos postos de trabalho de gestão - veja-se, como exemplo, os processos de reestruturação como o *downsizing*, cada vez mais implementado pelas empresas -, o que reforça a ideia de carreira interna defendida por Schein (1996).

Desta feita, e considerando que os Destacamentos Internacionais se têm vindo a transformar em algo crucial nas carreiras dos indivíduos, as organizações deveriam considerá-los como uma ferramenta indispensável para atrair, desenvolver e reter talento (Stahl, Chua, Caligiuri, Cerdin & Taniguchi, 2007). Não existindo uma preocupação com o planeamento e gestão de carreiras na reintegração do colaborador repatriado, este pode vir a ocupar posições que não se adequem às suas qualificações, competências e preferências (Harvey & Novicevic, 2006). Perante estes casos, e na visão de Stahl, Chua, Caligiuri, Cerdin e Taniguchi (2007), uma experiência traumática durante o período de repatriação (como sendo as escassas oportunidades de desenvolvimento) leva a que os colaboradores abandonem a empresa, o que, por sua vez, culmina numa perda elevada para a organização (Stroh, 1995).

### 2.2.2. Reconhecimento

A par do (desejável) desenvolvimento da carreira do colaborador, a dimensão do reconhecimento - inerente ao período de expatriação - importa ao próprio desenvolvimento da organização, isto é, para que se repercuta num benefício para a instituição, é necessário que

esta retire o maior proveito das experiências, conhecimento e competências adquiridas pelo trabalhador (Inkson, Arthur, Pringle & Barry, 1997). Contudo, isso não será possível se o trabalhador não se aperceber da qualidade e importância dessas mesmas capacidades. Considere-se, a título de exemplo, a existência de barreiras que dificultam este processo intra-organizacional de aprendizagens que Nicholson (1984) indica como os ‘conflitos de novidade’ (sentidos pelos colaboradores), que determinam em que grau é que podem (ou não) ser aplicados os novos conhecimentos e competências ou estabelecidos novos hábitos e rotinas. A este propósito prendem-se duas importantes premissas: a primeira, que nas empresas tende-se a não valorizar a experiência adquirida no estrangeiro; a segunda, que é ainda menos frequente considerá-la (à experiência, nos termos referidos) na decisão que define as funções que o colaborador repatriado irá desempenhar aquando do seu regresso (Scullion, 1994).

Segundo Black e Gregersen (1999), no regresso do colaborador, é usual tratá-lo de forma equitativa em relação aos restantes colaboradores, sendo desconsiderada a necessidade de trabalhar mecanismos de reintegração e compromisso. Paik, Segaud e Malinowski (2002) apontam como causa o facto de muitos colaboradores, que ocupam cargos mais elevados na hierarquia das organizações, não terem sido alvo de um Destacamento Internacional e, por isso, não terem percepção das suas implicações práticas.

Na fase da repatriação, o foco deve ser a experiência, competências e conhecimento adquirido pelos colaboradores, o valor acrescentado que estes podem ter para a organização, e a aposta no desenvolvimento de mecanismos que alimentem uma relação recíproca entre a organização e o colaborador repatriado (Inkson, Arthur, Pringle & Barry, 1997).

A rotação internacional de funções é apontada como um mecanismo extremamente eficaz (Dickman & Harris, 2005). Também o enriquecimento da rede social e propensão de se adaptar a novos contextos - ainda que não sejam exigências formais e mandatárias num Destacamento Internacional (Dickman & Harris, 2005) - são mais-valias e aspectos diferenciadores que devem ser reconhecidos e valorizados pela organização.

### *2.2.3. Avaliação*

Incentivar as organizações a desenharem métodos formalizados de avaliação de desempenho que facilitem o fluir do conhecimento e experiências (durante e após o período de expatriação) é extremamente importante. Desta forma, é possível conceber um ambiente favorável à criação, acumulação e integração destes recursos de forma eficaz (Nonaka, 1998) e um aumento da colaboração e cooperação entre todos os trabalhadores, permitindo um olhar

sobre as interacções, naturalmente proveitosas para o desenvolvimento do conhecimento de todos (Kern, 2006). Segundo Hamori e Koyuncu (2011), uma vez adquiridas mais responsabilidades profissionais, a possibilidade de exercer funções em áreas distintas, um conhecimento mais profundo sobre as operações de negócio fora do seu país e a avaliação e canalização desses aspectos, reflecte uma excelente ferramenta de desenvolvimento individual e colectivo.

Outro indício de que a avaliação é essencial, e isso reflectem os estudos de Paik, Segaud e Malinowski (2002), é o de que, tendencialmente, os expatriados sentem a forte necessidade de ter uma pessoa na organização de origem (e.g. mentor, supervisor etc.) que acompanhe o seu período de expatriação, de forma a reduzir a incerteza e o risco associados ao período de repatriação. Desta feita, os colaboradores devem ser acompanhados, de forma a que se garanta a sua avaliação, sendo que esta só será proveitosa na sua plenitude se garantido o *feedback*, ferramenta que permite a possibilidade de obtenção de níveis de desempenho mais elevados (Cunha & Marques, 1990).

Actualmente, o Destacamento Internacional é aceite como algo necessário com que as organizações aprendem a lidar, e não como uma ferramenta para as organizações atingirem os seus objectivos (Inkson, Arthur, Pringle & Barry, 1997). Tal sugere que existem deficiências ao nível das mais diversas fases de um Destacamento Internacional, sendo disso exemplo os índices de intenção de *turnover* e *turnover* real, registados pela literatura.

### **2.3. Intenção de *turnover***

A intenção de *turnover* é definida como a vontade dos colaboradores de abandonarem as organizações onde exercem as suas funções profissionais (e.g. George & Jones, 1996). Note-se que esta variável não é exclusiva do processo de repatriação, podendo antes ser reconduzida a todas as vivências no mundo laboral. A relação entre intenção de *turnover* e *turnover* real nem sempre é linear, pelo que pode ser mediada tanto por factores intrínsecos como extrínsecos (Fink & Fink, 1952), veja-se, nomeadamente no caso dos repatriados, a percepção de alternativas externas à organização.

Já foram apresentadas as motivações que levam um indivíduo a aceitar um Destacamento Internacional, na sua maioria relacionadas com expectativas inerentes à aplicabilidade das aprendizagens adquiridas e consequentes progressões de carreira (Stahl, Chua, Caligiuri, Cerdin & Taniguchi, 2007). Contudo, estudos demonstram que essas ambições são frequentemente descuradas por parte da organização, levando os indivíduos a abandonar a entidade aquando do seu regresso ou até a desistir do Destacamento

Internacional, ainda no seu decorrer. Black, Gregerson e Mendenhall (1992) sustentam esta realidade ao demonstrarem que, finda a missão internacional, 74% dos colaboradores não tencionam permanecer na organização mais do que um ano após a repatriação; 42% ponderam seriamente abandonar a entidade empregadora; e 26% começam a procura por um novo trabalho numa organização onde sintam o seu talento e competências valorizadas.

A intenção de *turnover* nos repatriados não é apenas sinal de que existem falhas no processo de reintegração, mas antes, em todos os outros estádios, sendo que será mais notória nestes indivíduos pois neles é superior a sensação de “dever-cumprido”. Assim, parece ser de grande relevância identificar essas falhas, de modo a que as organizações possam colmatar essas lacunas e ampliar a sua atractividade. Este parece um ponto particularmente indispensável para as organizações que apostem na globalização e mobilidade dos seus colaboradores, já que altos índices de intenção de *turnover*, aliados a défices nos níveis de satisfação e motivação, despoletam sentimentos de insegurança e descrença face a desafios internacionais colocados a outros colaboradores (Stahl, Chua, Caligiuri, Cerdin & Taniguchi, 2007).

A atenuação desta problemática, depende, maioritariamente, da adopção de práticas organizacionais que favoreçam todo o processo e, por isso, este estudo pretende verificar qual a urgência de as trabalhar no contexto organizacional português.

#### **2.4. *Empowerment* psicológico**

O *empowerment* psicológico, segundo Conger e Kanungo (1988), é um conceito motivacional de auto-eficácia. Spreitzer (1995) manifesta o constructo em quatro dimensões cognitivas: significado, competência, autodeterminação e impacto que, quando reunidas, reflectem como o indivíduo se sente capaz para desempenhar as suas funções profissionais. Neste sentido, os autores focam o aspecto perceptivo, já que se trata do estado psicológico do indivíduo determinado pelas práticas de *empowerment* utilizadas pela organização (Lee & Koh, 2010).

Já Herzberg (1968) afirma que a principal função de qualquer organização, seja ela religiosa, política ou industrial, deve ser a de satisfazer as necessidades dos seus colaboradores, no sentido destes se sentirem úteis, incluídos e diferenciadores. Esta tarefa é dificultada no período de repatriação, dado que as mudanças, tanto a nível profissional como pessoal, aliadas a um elevado grau de decepção por parte dos colaboradores repatriados, podem dar origem a uma (re)integração conturbada e, conseqüentemente, podem pôr em causa os objectivos e proveitos aliados a todo o processo (e.g. Griffith, 2008).

Um outro aspecto que se acredita ser crucial no incremento de *empowerment* no local de trabalho é o sistema de recompensas e incentivos, que só será totalmente eficaz quando reconhecedor do contributo individual (Lawler, 1986). Este aspecto parece ser particularmente relevante em processos de reintegração de expatriados já que, frequentemente, os indivíduos não têm um juízo claro de como operacionalizar as suas (novas) competências em prol do seu desempenho. Para tal, os incentivos devem: 1) reconhecer e reforçar as competências pessoais e 2) incentivar os indivíduos a participar activamente nas tomadas de decisão, consequentemente conquistando autonomia e poder, aspectos diminuídos no regresso do colaborador à organização (Inkson, Arthur, Pringle & Barry, 1997).

Muitos são os autores que defendem que trabalhadores com *empowerment* alcançam vantagens competitivas (e.g. Quinn & Spreitzer, 1997) e, por isso, se é rara uma promoção na carreira, torna-se fundamental desenvolver práticas que apostem no *empowerment* destes colaboradores realocados. Só assim será permitido que estes se sintam mais vinculados e comprometidos com a organização e, assim, contribuam para o sucesso da mesma.

## **2.5. Auto-avaliação do desempenho**

Um significado de desempenho (profissional) prende-se com a ideia de contributo (do colaborador), no sentido da organização alcançar os seus objectivos (Campbell, 1983), pelo que se assume como um fenómeno comportamental, episódico, avaliativo e multidimensional (Motowildo, Borman & Schmit, 1997).

A nível organizacional, a percepção de poder de um colaborador (ou *empowerment*) está intimamente ligada com a capacidade que este tem de ter um bom desempenho e ver os seus recursos valorizados, assim superando problemas e contingências organizacionais (Pfeffer, 1998).

Relativamente aos estudos feitos sobre o desempenho dos expatriados, há que notar que aqueles dependem, na sua maioria, da definição e da operacionalização do conceito em análise, sendo adoptado frequentemente a taxonomia de desempenho de tarefa e de contexto (Caligiuri & Day, 2000). Os autores definem desempenho de tarefa como sendo a efectividade com que os expatriados desenvolvem as suas actividades, no sentido de contribuir para o *core* técnico da organização, interferindo, directa ou indirectamente, no processo, através do fornecimento de serviços e materiais. Por outro lado, apresentam o desempenho de contexto como a capacidade de estabelecer inter-relações e, consequentemente, um bom ambiente social e psicológico - que, naturalmente, suporte os



bons resultados do desempenho de tarefa.

Nos estudos empíricos de Buzási, Berg e Paauwe (1998) ficou demonstrado que a maior causa de fraco desempenho dos expatriados se deve à incapacidade que estes têm de fomentar relações, sabidas como extremamente importantes na criação de um ambiente favorável de trabalho. No contexto da expatriação, o desempenho de contexto aparece então considerado de forma particularmente relevante.

Tal é consistente com o alerta feito por Scullion e Linehan (2005) quanto à ideia de que o alcance de objectivos por si só não é suficiente para garantir um bom (ou desejável) desempenho profissional. Isto porque, mais do que deter especificidades em determinado tipo de conhecimento, o colaborador repatriado tem a vantagem de o saber aplicar em diferentes contextos (Argote & Ingram, 2000).

Para avaliar o desempenho, a técnica tradicional mais utilizada pelas organizações é a feita pelo superior hierárquico, embora seja de notar que a auto-avaliação acarreta determinadas vantagens, importantes num processo de reintegração: permite a consciencialização do próprio face ao seu desempenho e o entendimento por parte dos superiores dessa percepção; mais ainda, no caso de ser necessário colmatar alguma falha ou satisfazer alguma necessidade, o facto de ser detectada pelo próprio, facilita a abertura à mudança e a redefinição de estratégias (Scullion & Linehan, 2005).

## **2.6. Tipo de Destacamento Internacional**

A tipologia do Destacamento Internacional é um dos factores que merece especial atenção, pois presenciam-se distintos objectivos perante as várias categorias do tipo: técnico, funcional, de desenvolvimento e estratégico (Caligiuri, Lazarova & Tarique, 2001).

Um Destacamento Internacional de tipo técnico ocorre quando os colaboradores são mobilizados para outros países, com o principal intuito de exercerem as mesmas funções que cumprem na organização de origem. Tenha-se como exemplo uma organização subsidiária que carece de competências técnicas. Neste caso, o colaborador é destacado com o propósito de colmatar a lacuna existente. Não se espera que este crie relações com os colaboradores da organização de acolhimento, ainda que, inevitavelmente, isso venha a acontecer.

O Destacamento Internacional de tipo funcional – actualmente, o mais praticado pelas organizações – vem acrescentar ao tipo anteriormente referido, o necessário estabelecimento de relações com os colaboradores da organização de acolhimento. Desta feita, exigem-se competências internacionais e/ou culturais ao colaborador expatriado.

Frequentemente alinhado com a estratégia de Recursos Humanos da organização, um Destacamento Internacional do tipo de desenvolvimento, para além de abarcar as especificidades supra referidas, tem como principal característica a aposta no desenvolvimento do colaborador realocado. O abandono do indivíduo sujeito a este tipo de missão internacional é especialmente gravoso.

Em último lugar, o tipo de Destacamento Internacional estratégico direcciona-se aos colaboradores que ocupem um alto cargo na hierarquia da organização. É naturalmente dependente de uma primeira abordagem característica do tipo de desenvolvimento, ainda que distinto, uma vez que tem a particularidade de ser visto como uma acção altamente estratégica e competitiva.

Baskerville e Dulipovici (2006) realçam o facto de a grande maioria dos estudos na área serem feitos em sectores de alto desempenho. Esta linha de estudos encontra-se hoje ultrapassada. Torna-se, por isso, imperativo olhar para o fenómeno em análise de forma distinta isto é, como uma ferramenta de trabalho que se irá, necessariamente, verificar nos mais variados sectores e nas mais distintas fases de carreira profissional dos colaboradores.

Por fim, se é natural que cada repatriado ganha diferentes tipos de conhecimento, inerentes a diferentes e variadas experiências (Lazarova & Tarique, 2005), fruto dos diversos tipos de Destacamento Internacional a que seja exposto, torna-se invariavelmente num recurso (humano) mais forte do que era antes de ser sujeito ao fenómeno de expatriação. Por isso, todos eles, sem excepção, devem passar por um processo ponderado de recepção e ajuste à organização, de forma a impulsionar o seu *empowerment* e, por conseguinte, desempenho profissional.

## **2.7. País de acolhimento**

As questões culturais derivadas de um Destacamento Internacional são, muitas vezes, desconsideradas, ora porque demasiado específicas, ora porque “pouco” relevantes para as implicações que possam ter na organização de origem (Kraimer, Shaffer & Bolino, 2009). Perante isto, a percepção que os colaboradores têm é a de que não existe uma posição na organização que se adeque a todas as capacidades adquiridas internacionalmente, o que é compreensível perante uma eventual desvalorização ou, até, desinteresse que exista por parte da organização.

Atenda-se ao Índice de Desenvolvimento Humano (2013), calculado através da média aritmética entre os índices de esperança média de vida, formação e do produto interno bruto

de cada país, que permite um olhar qualitativo quanto ao grau de desenvolvimento dos países e uma categorização em desenvolvido, em desenvolvimento, ou subdesenvolvido.

Assim sendo, a componente técnica adquirida através de um Destacamento Internacional, não exclui uma integração cultural do colaborador no fluxo humano do país de acolhimento, o que poderá contribuir positiva ou negativamente para a sua percepção acerca das expectativas de desenvolvimento, reconhecimento das aprendizagens adquiridas e importância da avaliação do seu desempenho, durante e após o período de expatriação.

## **2.8. Objectivos, hipóteses e questões de investigação**

Tendo por base a revisão de literatura, podem ser considerados vários os aspectos passíveis de uma relação significativa quando tratado o processo de reintegração de colaboradores repatriados. Esta estudo procura fornecer um contributo para a investigação desta questão, dada a escassez de estudos neste contexto, nomeadamente em amostras constituídas por indivíduos de nacionalidade portuguesa. No presente trabalho de natureza exploratória, estabelecem-se os seguintes objectivos:

- a) Verificar os níveis de expectativas, reconhecimento e avaliação sentidos pelos colaboradores repatriados;
- b) Analisar a relação dos níveis de expectativas, reconhecimento e avaliação com a intenção de *turnover*;
- c) Analisar a relação da intenção de *turnover* com o *empowerment* psicológico;
- d) Analisar a relação do *empowerment* psicológico com a auto-avaliação do desempenho de tarefa;
- e) Analisar a relação do *empowerment* psicológico com a auto-avaliação do desempenho de contexto;
- f) Verificar alterações dos níveis de expectativas, reconhecimento e avaliação nos tipos de Destacamento Internacional;
- g) Verificar alterações dos níveis de expectativas, reconhecimento e avaliação no país de acolhimento.

Deste modo, a partir dos objectivos estabelecidos, formulam-se as seguintes hipóteses de estudo:

*Hipótese 1:* Espera-se que o nível de expectativas, reconhecimento e avaliação se relacione negativa e significativamente com a intenção de *turnover*.

*Hipótese 2:* Espera-se que o nível de expectativas, reconhecimento e avaliação se relacione positiva e significativamente com o *empowerment* psicológico.

*Hipótese 3a:* Espera-se que o *empowerment* psicológico se relacione positiva e significativamente com a auto-avaliação do desempenho de tarefa.

*Hipótese 3b:* Espera-se o *empowerment* psicológico se relacione positiva e significativamente com a auto-avaliação do desempenho de contexto.

No presente estudo, foram ainda levantadas as seguintes questões de investigação:

- (a) Qual o nível das expectativas dos repatriados portugueses face ao seu Destacamento Internacional?
- (b) Qual o nível de reconhecimento dos repatriados portugueses face ao seu Destacamento Internacional?
- (c) Qual o nível de avaliação dos repatriados portugueses face ao seu Destacamento Internacional?
- (d) Será que os níveis de expectativas, reconhecimento e avaliação se alteram com o tipo de Destacamento Internacional?
- (e) Será que os níveis de expectativas, reconhecimento e avaliação se alteram com o país de acolhimento?

### **3. MÉTODO**

#### **3.1. Participantes**

##### **3.1.1. Estudo Principal**

A amostra do presente estudo é constituída por 65 colaboradores repatriados ao serviço de organizações portuguesas dos mais variados sectores de actividade (e.g., 26,2% do ramo da construção civil; 12,3% em consultoria; 9,2% da área de comunicação). Para 61,5% dos inquiridos trata-se do primeiro Destacamento Internacional, sendo a duração média de 25 meses e o tempo de regresso, maioritariamente, de 6 e 12 meses. Os participantes têm idades compreendidas entre os 22 e 58 anos ( $M = 37$ ;  $DP = 9.90$ ), sendo 73,8% do sexo masculino e 26,2% do sexo feminino. Relativamente ao país de acolhimento, a grande incidência é em Angola (49,2%) e Brasil (21,5%). Quanto ao tipo de Destacamento Internacional, 17 inquiridos afirmam tratar-se de um Destacamento Internacional de tipo técnico, 21 do tipo funcional, 14 do tipo de desenvolvimento e 13 de tipo estratégico.

### 3.1.2. Estudo Piloto

No decorrer do presente estudo foi levado a cabo um estudo piloto aplicado a 56 indivíduos, maioritariamente do sexo masculino (73,2%) e com uma média de idades situada nos 36 anos. A amostra foi recolhida entre colaboradores cujos Destacamentos Internacionais foram realizados em 20 diferentes países de acolhimento, existindo uma maior incidência em Angola (33,9%). Para 21,4% dos inquiridos, a duração do Destacamento Internacional foi de 36 meses (ou 3 anos). A maioria dos indivíduos insere o seu Destacamento Internacional no tipo estratégico (37,5%), ao passo que uma minoria o vê como sendo do tipo de desenvolvimento (14,3%).

## 3.2. Instrumentos

### 3.2.1. *Questionário sobre Percepção de Expectativas, Reconhecimento e Avaliação dos Repatriados*

A percepção de expectativas, reconhecimento e avaliação dos colaboradores repatriados foi avaliada através de uma escala propositadamente concebida para a presente investigação (Alves & Rafael, 2014), baseada numa cuidada revisão de literatura a respeito dos repatriados e dos aspectos subjacentes aos processos de reintegração, da qual resultaram três dimensões: expectativas (e.g., Tenho expectativas elevadas relativamente a recompensas económicas decorrentes do Destacamento Internacional), reconhecimento (e.g., Sinto-me parte integrante da estratégia da organização) e avaliação (e.g., A avaliação do meu desempenho foi importante para o meu desenvolvimento profissional). Nas instruções, foi solicitado que, numa escala de *Likert* de 7 pontos (1 - Discordo totalmente; 7 - Concordo totalmente), o inquirido indicasse qual o grau mais representativo da sua percepção. Na versão aplicada à amostra do estudo piloto, a escala contava com 16 itens, mas após a análise de consistência interna e a análise por exclusão de itens (*alfa if item deleted*), foi retirado um item à dimensão das expectativas. A versão final da escala (15 itens) foi validada com um índice de precisão satisfatório (.90), sendo este .75 para as dimensões das expectativas e da avaliação e .91 para a dimensão do reconhecimento.

### 3.2.2. *Escala de Intenção de Turnover*

A intenção de *turnover* foi medida através dos indicadores utilizados por Huang, Lawler e Lei (2007), traduzidos e adaptados para a população portuguesa por Rafael e Lima (2008). Os itens são: “... tenciono manter-me na organização onde trabalho até à reforma”

(invertido); “...penso com frequência em “deixar” a organização onde trabalho”; “...penso prosseguir a minha carreira na organização onde trabalho” (invertido). Estes foram respondidos através de uma escala de *Likert* de 5 pontos (1 - Discordo Totalmente; 5 - Concordo Totalmente).

### 3.2.3. Escala de Empowerment Psicológico

O *empowerment* psicológico foi medido através da Escala de *Empowerment Psicológico*, traduzida e adaptada no âmbito deste estudo, do original *Empowerment Psychological Scale* (Spreitzer, 1995), construída no âmbito de um estudo que procurou desenvolver e validar um instrumento capaz de medir o *empowerment* psicológico no local de trabalho.

As respostas aos 16 itens foram assinaladas numa escala de tipo *Likert* de 7 pontos, indicando o grau de concordância dos inquiridos com cada um dos itens (1 - Discordo Totalmente; 7 - Concordo Totalmente). Esta escala revelou um índice de precisão de .72 no estudo piloto, não tendo sido excluídos nenhum dos itens apresentados.

### 3.2.4. Escala de Auto-avaliação do Desempenho dos Repatriados

A auto-avaliação do desempenho baseia-se nas percepções que os inquiridos têm relativamente ao seu sucesso durante (e derivado) do Destacamento Internacional e foi avaliada a partir da Escala de Auto-avaliação do Desempenho, instrumento traduzido e adaptado no decorrer deste estudo à população portuguesa do original *Expatriate Performance Scale* (Kraimer & Wayne, 2004). Inicialmente concebida para ser respondida pelos supervisores dos colaboradores expatriados, foi adaptada para o presente estudo, para que os próprios colaboradores, ao responder, a encarassem como uma auto-reflexão.

Baseada na categorização de Caligiuri e Day (2000), a escala original conta com um total de 9 itens (5 itens para medir o desempenho de tarefa e 4 itens para medir o desempenho contextual). Os itens foram avaliados numa escala de *Likert* de 7 pontos (1 = Muito fraco; 7 = Excepcional), expressando a percepção acerca do próprio desempenho. Da tradução e adaptação da escala para a população portuguesa, obteve-se, no estudo piloto, um índice de precisão da escala de .88 (.83 e .90 para as dimensões de desempenho de tarefa e de contexto, respectivamente), valores ligeiramente superiores aos originais (.84 e .86).

### 3.3. Procedimento

O presente estudo assenta numa metodologia de tipo quantitativo, utilizada em dois momentos distintos: um estudo piloto e um posterior estudo de investigação. As aplicações decorreram durante os meses de Fevereiro e Abril de 2014, com o consentimento dos participantes, através da divulgação pela rede de contactos pessoais e via *email*, tendo sido assegurada a confidencialidade e anonimato dos resultados.

No sentido de facilitar a recolha de dados, optou-se pela construção, divulgação e recolha de dados dos questionários através de uma plataforma *online* específica para o efeito (*Qualtrix*: [www.qualtrix.com](http://www.qualtrix.com)). No mesmo foram apresentadas notas introdutórias ao estudo, questionada informação com vista à caracterização da amostra (sexo, idade, país de acolhimento, sector de actividade, tempo de regresso, duração e tipo do Destacamento Internacional, bem como indicação se seria a primeira missão no estrangeiro). Foram ainda dadas instruções aos itens do questionário a serem respondidos, aos quais só teriam acesso os participantes que confirmassem previamente o seu consentimento, tendo ainda um espaço reservado a comentários, sugestões de melhoria e críticas.

O tratamento estatístico dos dados recolhidos foi feito através do programa SPSS v.20 (*Statistical Package for Social Sciences*).

## 4. RESULTADOS

Nesta secção são apresentados e analisados os resultados de investigação com base nas medidas de tendência central. Seguidamente é apresentado o estudo correlacional entre as variáveis: expectativas, reconhecimento, avaliação (total e subescalas), intenção de *turnover*, *empowerment* psicológico e auto-avaliação do desempenho (total e subescalas) e, por último, é feita uma análise de comparações múltiplas de médias entre as variáveis expectativas, reconhecimento, avaliação, tipo de Destacamento Internacional e país de acolhimento.

Para testar as hipóteses e os objectivos formulados utilizou-se um nível de significância  $p \leq .05$  como referência para aceitar ou rejeitar a hipótese nula. No entanto, quando encontradas diferenças significativas para um nível  $p \leq .10$ , estas serão devidamente comentadas. Em todas as hipóteses e objectivos de estudo utilizou-se estatística paramétrica, pois são sempre comparadas duas ou mais amostras independentes e as variáveis dependentes são de tipo quantitativo. Assim, nas hipóteses e objectivos de estudo em que são comparados dois grupos foi utilizado o teste *T de Student*; naqueles em que são comparados mais de dois

grupos, utilizou-se o teste Anova One-Way. De acordo com o Teorema do Limite Central, os pressupostos dos testes referidos, nomeadamente o pressuposto de normalidade de distribuição e o pressuposto de homogeneidade de variâncias, foram aceites quando a dimensão da amostra se verificou superior ou igual a 30. Para uma amostra inferior a 30, os pressupostos foram analisados com os testes de Kolmogorov-Smirnov e teste de Levene. Nos casos em que estes pressupostos não se encontravam satisfeitos, foram substituídos pelos testes não-paramétricos alternativos, designadamente o teste de Mann-Whitney ou o teste de Kruskal-Wallis. Para facilidade de interpretação, nas estatísticas descritivas são apresentados os valores das médias e não os valores das ordens médias. No estudo correlacional é utilizado o coeficiente de Pearson (Pestana & Gageiro, 2005; Marôco, 2007).

#### 4.1. Análise Descritiva e Índices de Precisão

No Quadro 1 apresentam-se as médias, desvios-padrão e índices de precisão das medidas de expectativas, reconhecimento e avaliação (total e subescalas), intenção de *turnover*, *empowerment* psicológico, auto-avaliação do desempenho (total e subescalas).

**Quadro 1** – Médias, Desvios-Padrão e Índices de Precisão

	Nº de itens	Média	Desvio- padrão	<i>Alpha</i> de Cronbach
Percepção de expectativas, reconhecimento e avaliação	15	5.46	1.03	.93
Expectativas	4	5.36	1.14	.79
Reconhecimento	5	5.50	1.21	.90
Avaliação	6	5.49	1.05	.86
Intenção de <i>turnover</i>	3	3.12	0.97	.81
<i>Empowerment</i> psicológico	16	6.13	0.62	.91
Auto-avaliação do desempenho	9	6.02	0.55	.87
Desempenho de tarefa	5	5.91	0.52	.78
Desempenho de contexto	4	6.15	0.77	.90

O valor médio obtido no questionário de Percepção de Expectativas, Reconhecimento e Avaliação (M = 5.46; DP = 1.03), considerando que pode variar entre 1 e 7, demonstra uma apreciação positiva, mas não muito elevada por parte dos repatriados face às suas expectativas, ao reconhecimento e avaliação consequente do Destacamento Internacional. Os valores médios das subescalas são todos superiores a 5, sendo a subescala das expectativas (M = 5.36; DP = 1.14) a que apresenta valores ligeiramente inferiores.



A Escala de Intenção de *Turnover* apresenta um valor médio modernamente elevado ( $M = 3.12$ ;  $DP = 0.97$ ) numa escala de 1 a 5, sugerindo que, embora os colaboradores não revelem intenção de abandonar a organização de forma marcadamente elevada, em geral, equacionam fazê-lo.

Quanto à Escala do *Empowerment* Psicológico, as respostas apresentam valores elevados ( $M=6.13$ ;  $DP=0.62$ ), numa escala de 1 a 7, reflectindo a percepção de um papel activo dos repatriados inquiridos nas suas funções/papéis profissionais.

A Escala da Auto-avaliação do Desempenho apresenta valores médios elevados ( $M = 6.02$ ;  $DP = 0.55$ ) considerando que, também esta, é respondida numa escala de 1 a 7. Ainda assim, a subescala do desempenho de contexto ( $M = 6.15$ ;  $DP = 0.77$ ) apresenta valores ligeiramente superiores à do desempenho de tarefa ( $M = 5.91$ ;  $DP = 0.52$ ), sugerindo que os colaboradores repatriados reconhecem o seu desempenho mais ao nível contextual do que tático.

Para avaliar a consistência interna das escalas e subescalas, procedeu-se ao cálculo dos coeficientes de precisão *alpha* de Cronbach, cujos valores se situam todos acima do valor de .70, parâmetro recomendado por Nunnally (1978).

O questionário de Percepção de Expectativas, Reconhecimento e Avaliação apresenta uma consistência interna de .93, sendo por isso, considerada muito boa (Pestana & Gageiro, 2005), ligeiramente superior ao valor de .90 encontrado no estudo piloto. Quanto às subescalas, todas apresentam uma boa consistência interna, com índices de precisão entre .79 e .90. Relativamente ao índice de precisão da Escala de Intenção de *Turnover*, este revela uma boa consistência interna (.81), próxima do valor de .82 encontrado no original por Huang, Lawler e Lei (2007).

No que se refere à análise de consistência interna da Escala de *Empowerment* Psicológico, esta revela-se satisfatória com um índice de precisão de .91, sendo mais elevado que o valor encontrado no estudo piloto (.72). Relativamente à Escala da Auto-avaliação do Desempenho, obteve-se um índice de precisão de .87, que revela uma boa consistência interna. As subescalas do desempenho de tarefa e de contexto apresentam ambas uma boa consistência interna, sendo os valores do índice de precisão de .79 e .90, respectivamente, próximos dos índices de precisão encontrados no estudo piloto.

A análise dos *alpha* de Cronbach por exclusão dos itens (*alpha if item deleted*) em todas as escalas e subescalas corroborou a não eliminação de itens, o que significa que todos tendem a contribuir para as medidas em causa de forma muito similar.

Após a análise do quadro 1, pode observar-se que, para os objectivos de estudo a), b) e c) (*Qual o nível de expectativas dos repatriados face ao seu Destacamento Internacional?*; *Qual o nível de reconhecimento dos repatriados face ao seu Destacamento Internacional?*; *Qual o nível de avaliação dos repatriados face ao seu Destacamento Internacional?*), os valores médios são 5.36, 5.50 e 5.49, respectivamente. Estes valores, tendo sido obtidos numa escala de 1 a 7 na qual o ponto 5 corresponde à opção ‘Concordo’, aferem que os colaboradores repatriados inquiridos revelam ter níveis razoáveis de expectativas, de reconhecimento e de avaliação face ao seu Destacamento Internacional.

#### 4.2. Análise Correlacional

Com o objectivo de estudar as variáveis expectativas, reconhecimento e avaliação (total e subescalas); intenção de *turnover*; *empowerment* psicológico; de auto-avaliação do desempenho (total e subescalas), elaborou-se uma análise correlacional, que se apresenta no quadro 2.

**Quadro 2 – Matriz de Correlações de Pearson**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Percepção de expectativas, reconhecimento e avaliação	1								
2. Expectativas	.88**	1							
3. Reconhecimento	.93**	.75**	1						
4. Avaliação	.92**	.71**	.79**	1					
5. Intenção de <i>turnover</i>	-.13	-.07	-.19	-.10	1				
6. <i>Empowerment</i> psicológico	.35**	.27*	.31*	.36**	-.14	1			
7. Auto-avaliação do desempenho	.34**	.28*	.29*	.36**	.13	.40**	1		
8. Auto-avaliação do desempenho de tarefa	.23	.19	.20	.22	.19	.37**	.85**	1	
9. Auto-avaliação do desempenho de contexto	.37**	.29*	.30*	.40**	.05	.34**	.90**	.55*	1

\*\* . Correlação significativa para  $p \leq .01$

\* . Correlação significativa para  $p \leq .05$

O coeficiente de correlação de Pearson entre as expectativas, reconhecimento e avaliação com a intenção de *turnover* é negativo, não significativo e muito fraco ( $r = -.13$ ), pelo que a H1 (*Espera-se que o nível de expectativas, reconhecimento e avaliação se relacione negativa e significativamente com a intenção de turnover*) se corrobora apenas

parcialmente. De entre as 3 dimensões, a do reconhecimento é a que assume valores mais expressivos na relação com a intenção de *turnover* ( $r = -.19$ ).

O valor do coeficiente de Pearson entre as expectativas, reconhecimento, avaliação e o *empowerment* psicológico revela-se significativo, positivo e fraco ( $r = .35$ ,  $p \leq .01$ ), pelo que a H2 (*Espera-se que o nível de expectativas, reconhecimento e avaliação se relacione positiva e significativamente com o empowerment psicológico*) é confirmada. De entre as três dimensões, a correlação mais significativa com o *empowerment* psicológico assiste-se na dimensão da avaliação ( $r = .36$ ,  $p \leq .01$ ).

Verifica-se também uma correlação positiva e significativa entre o *empowerment* psicológico e a auto-avaliação do desempenho de tarefa ( $r = .37$ ,  $p \leq .01$ ) o que vem corroborar a terceira hipótese de investigação H3a (*Espera-se que o empowerment psicológico se relacione positiva e significativamente com a auto-avaliação do desempenho de tarefa*). O coeficiente de correlação entre dimensão da auto-avaliação de contexto com o *empowerment* psicológico também se revela positivo e significativo ( $r = .34$ ,  $p \leq .01$ ), o que corrobora a hipótese H3b (*Espera-se que o empowerment psicológico se relacione positiva e significativamente com a auto-avaliação do desempenho de contexto*).

Resultados que reforçam a valorização do desempenho de contexto nos repatriados é a correlação positiva e significativa que demonstra com as expectativas, com o reconhecimento e com a avaliação ( $r = .37$ ,  $p \leq .01$ ).

#### 4.3. Análise de Comparações Múltiplas

Com o intuito de estudar o objectivo d) (*Será que os níveis de expectativas, reconhecimento e avaliação se alteram com o tipo de Destacamento Internacional?*), o quadro 3 apresenta a comparação de valores médios das subescalas das expectativas, do reconhecimento e da avaliação entre os quatro tipos de Destacamento Internacional (técnico; funcional; desenvolvimento e estratégico).

**Quadro 3** – Expectativas, Reconhecimento e Avaliação, e Tipo de Destacamento

	Internacional								
	Técnico		Funcional		Desenvolvimento		Estratégico		
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	Sig.
Expectativas	5.09	1.44	5.63	0.87	5.82	0.87	4.83	1.17	.06*
Reconhecimento	5.08	1.51	5.76	0.85	5.90	0.96	5.23	1.40	.16
Avaliação	5.14	0.95	5.84	0.79	5.81	0.83	5.05	1.51	.06*

\*. Valor significativo para  $p \leq .05$

As principais diferenças encontradas na dimensão das expectativas,  $F(3, 61) = 2.58$ ,  $p \leq .05$ , são entre o tipo de desenvolvimento e estratégico ( $M = 5.82$  e  $4.83$ ), sendo que estes últimos obtêm valores mais baixos. Ainda na dimensão das expectativas, o grupo técnico é dos que apresenta valores mais reduzidos ( $M = 5.09$ ) embora a variabilidade de resultados seja considerável ( $DP = 1.44$ ).

Ainda que os resultados relativos à dimensão do reconhecimento não demonstrem diferenças significativas entre os tipos de Destacamento Internacional, o grupo de desenvolvimento é o que apresenta resultados mais elevados ( $M = 5.90$ ).

Na dimensão da avaliação  $F(3, 30.06) = 2.74$ ,  $p \leq .05$ , de acordo com a análise de comparações múltiplas, as diferenças significativas encontram-se entre o tipo funcional e estratégico ( $M = 5.81$  e  $5.05$ ), sendo que os últimos obtêm valores mais baixos e um desvio-padrão bastante elevado ( $DP = 1.51$ ).

Para estudar o objectivo e) (*Será que os níveis de expectativas, reconhecimento e avaliação se alteram com o país de acolhimento?*), os países de acolhimento foram agrupados em duas categorias: alto e baixo Índice Desenvolvimento Humano, com base em dados recolhidos do *ranking* mundial de 2013.

Após a análise estatística, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas nos valores das expectativas, reconhecimento e avaliação em função do país de acolhimento, como pode ser observado no Quadro 4.

**Quadro 4:** Expectativas, Reconhecimento e Avaliação, e País de Acolhimento

	Alto		Baixo		Sig.
	M	DP	M	DP	
Expectativas	5.28	1.00	5.47	1.25	0.53
Reconhecimento	5.60	0.97	5.45	1.38	0.96
Avaliação	5.56	1.04	5.46	1.07	0.71

Ainda assim, é pertinente realçar que a dimensão das expectativas assume valores mais elevados em países de baixo desenvolvimento humano. Pelo contrário, o reconhecimento e a avaliação aparecem expressos em valores mais elevados nos países de acolhimento cujo Índice de Desenvolvimento Humano é mais elevado.

## 5. DISCUSSÃO

O presente estudo teve como objectivo verificar os níveis de expectativas, reconhecimento e avaliação sentidos pelos repatriados portugueses e qual a relação que têm com a intenção de *turnover* e com o *empowerment* psicológico e deste último com a auto-avaliação de desempenho (de tarefa e de contexto). Procurou-se ainda investigar se os níveis de expectativas, reconhecimento e avaliação variam consoante o tipo de Destacamento Internacional e o país de acolhimento.

Os resultados obtidos, pese embora a sua considerável variabilidade, permitem aferir que os inquiridos percepcionam as expectativas, o reconhecimento e avaliação como aspectos relevantes inerentes ao processo de repatriação profissional. Segundo Harvey (1989), o processo de repatriação pode estar na origem do aumento de níveis de tensão psicológica e, sabendo que os três factores supra são considerados pelos próprios colaboradores, devem ser merecedores de destaque no futuro.

Relativamente ao questionário de Percepção de Expectativas, Reconhecimento e Avaliação, a variabilidade encontrada nas respostas dos inquiridos pode estar relacionada com a idade, já que, a título de exemplo, os colaboradores mais jovens tendem a valorizar as expectativas de progressão na carreira e o desenvolvimento da sua empregabilidade (e.g., Bryan, Joyce & Weiss, 2006), ao passo que as expectativas financeiras são mais elevadas em indivíduos mais velhos, com carreiras profissionais mais sólidas, motivados por factores de subsistência familiar (e.g., Stahl, Miller & Tung, 2002).

No que concerne à dimensão do reconhecimento, um olhar pragmático sob os valores obtidos na subescala do reconhecimento ( $M = 5.50$ ;  $DP = 1.21$ ) permite aferir que, embora o valor médio seja positivo, a variabilidade dos resultados demonstram que há indivíduos que não sentem o seu trabalho reconhecido. Este facto pode estar relacionado com a duração do Destacamento Internacional que, como afirma Tung (1998), quanto maior a duração da missão, mais difícil é o processo de reintegração associado à questão do reconhecimento, o que é explicado através da síndrome do *out of sight, out of mind*.

Relativamente à dimensão da avaliação, talvez esta, mais do que as expectativas e reconhecimento, se prenda com as distintas práticas organizacionais, nomeadamente no que concerne à definição de objectivos e clarificação de papéis, ainda antes do colaborador iniciar o processo de expatriação (e.g., Linehan & Scullion, 2002). Assim sendo, a variabilidade de resultados pode ser justificada pelo facto da amostra ter sido obtida em diferentes

organizações, cujas práticas de avaliação (sejam elas relativas aos expatriados ou aos locais) diferem.

O estudo da hipótese 1 confirma a relação negativa entre a intenção de *turnover* e as expectativas, reconhecimento e avaliação dos Repatriados. Tal sugere que quanto maior for o nível das dimensões referidas, menor será a vontade de abandonar a organização. Contudo, após a revisão de literatura feita no âmbito do presente estudo, esperava-se que esta relação assumisse contornos mais significativos. Como causa pode estar a actual precariedade laboral, caracterizada por altos níveis de desemprego e consequente sentimento de insegurança aliado à falta de oportunidades.

De entre todas as dimensões, a do reconhecimento foi a que se apresentou como mais elevada na correlação com a intenção de *turnover*, o que pode estar relacionado com o tipo de Destacamento Internacional. Mendenhall, Kuhlmann, Stahl e Osland (2001) alertam para o facto de que, frequentemente, o *turnover* se revela um procedimento altamente estratégico já que as competências dos colaboradores são úteis e necessárias no país de acolhimento, mas podem não ser diferenciadoras no seu regresso. Os autores afirmam ainda que não são surpreendentes os elevados índices de *turnover* ou intenção de abandonar a organização, justificados pelo facto da maioria dos Destacamentos Internacionais (ainda) não ser motivada para o desenvolvimento individual do colaborador, nem tão pouco para o desenvolvimento das suas carreiras profissionais.

Quanto à hipótese 2, que propõe uma análise correlacional entre as expectativas, reconhecimento e avaliação com o *empowerment* psicológico, o resultado, apesar de significativo, não é elevado, sendo a dimensão das expectativas a que assume o valor mais baixo. Na origem destes resultados pode estar o facto do reconhecimento e a avaliação serem aspectos directa e fortemente ligados às práticas organizacionais. Já no que concerne às expectativas, estas são criadas pelos colaboradores antes, durante e após o Destacamento Internacional e, frequentemente, não são partilhadas pela organização (Paik, Segaud & Malinowski, 2002). Neste ponto, importa referir que o conceito de *empowerment* tem vindo a ser titular do rótulo de ‘conceito revolucionário’ nos paradigmas de gestão, uma vez que se acredita que a motivação genuína conduz a resultados excepcionais. Ainda assim, o *empowerment* psicológico só atinge os seus verdadeiros objectivos quando as expectativas e motivações estão alinhadas entre o indivíduo e a organização, estes que se sabem serem ainda pouco ‘cúmplices’.

Relativamente às correlações entre o *empowerment* psicológico e a auto-avaliação do desempenho de tarefa e de contexto, apesar de positivas e significativas, são fracas. Uma das

razões pode ser o facto da técnica utilizada ter sido a auto-avaliação, propícia a enviesamentos associados à falta de objectividade. Outra possível causa, prende-se com o tempo de regresso dos inquiridos ser ainda reduzido (havendo uma maior incisão nos 6 e 12 meses), para que haja uma perspectiva realista do seu desempenho e papel na organização. Mais ainda, Forester (2000) afirma que existe sempre potencial para que os colaboradores tirem o maior proveito da prática de *empowerment*. Contudo, Randolph e Sashin (2002) alertam que, por vezes, esse procedimento pode ser entendido como sinónimo de ‘fragilidades’ na organização, como seja a falta de acompanhamento e atenção das chefias – que se sabe frequente durante o período de expatriação. Desta feita, a autonomia e proactividade, ao invés de se traduzirem em desempenho, podem provocar sentimentos de isolamento e desinteresse estando, nestes últimos casos, dificultado o processo de reintegração.

Mais especificamente, no que se refere às hipóteses 3 a) e b), Motowildo, Borman e Schmit (1997) afirmam que a possibilidade de estudar as duas dimensões de desempenho (tarefa e contexto), se deve ao facto de ambas terem uma métrica comum: o valor do contributo que, na prática, se expressa, frequentemente, em reconhecimento. Neste sentido, importa salientar que as correlações entre a dimensão do reconhecimento com as subdimensões da auto-avaliação do desempenho são desiguais, sendo a relação mais forte e significativa com a subescala do desempenho de contexto. As diferenças encontradas nas correlações de *empowerment* psicológico com a auto-avaliação do desempenho de tarefa e de contexto podem estar na origem de diferenças individuais, já que as capacidades cognitivas são preditoras do desempenho de tarefa, e a personalidade um indiciador do desempenho de contexto (Motowildo, Borman & Schmit, 1997). Os mesmos autores alertam para a característica episódica do desempenho profissional, sugerindo que este deve ser considerado de forma pontual, quando alcançados os objectivos estritamente organizacionais. Contudo, e principalmente no período após um Destacamento Internacional, com o elevado volume de experiências, oportunidades e desafios pessoais subjacentes à alocação para outro país, os indivíduos tendem a valorizar o desempenho de contexto. Também os resultados positivos e significativos encontrados entre as dimensões das expectativas, do reconhecimento e da avaliação com a auto-avaliação do desempenho de contexto (o que não acontece com a dimensão relativa ao desempenho de tarefa) merecem especial atenção. Segundo Kraimer e Wayne (2004) o desempenho de contexto vai para além do esperado ou estabelecido na descrição de funções e reflete-se na relação de compromisso do indivíduo com a organização, sendo natural que quanto mais altos forem os níveis de expectativas alcançadas, de

reconhecimento e de avaliação do trabalho realizado, maior será a percepção de desempenho ao nível do contexto.

O objectivo d) prevê a análise de alterações nos níveis de expectativas, reconhecimento e avaliação consoante os diferentes tipos de Destacamento Internacional. Relativamente à dimensão das expectativas, esta assume valores mais elevados nos inquiridos que realizaram um Destacamento Internacional de tipo de desenvolvimento, sendo natural que se espere um avanço na carreira associado a aprendizagens e experiências. Isto porque se pretende o desenvolvimento de competências interculturais, que se sabe serem favoráveis ao trabalhador dos tempos actuais (Caligiuri, Lazarova & Tarique, 2001).

Já nos indivíduos alvos de Destacamentos Internacionais de tipo estratégico, estes apresentam os níveis de expectativas mais baixos, resultados que podem estar relacionados com a posição que já ocupam na organização, vendo a expatriação como um culminar de carreira e não como possibilidade de adquirir novas aprendizagens e progressão. Neste ponto, parece pertinente realçar o facto do desvio-padrão observado nas três dimensões do tipo estratégico ser bastante significativo. Tal leva a crer que, impulsionados pela vontade de valorizar a sua missão, a tenham identificado como de tipo estratégico, não o sendo de facto.

Quanto à variável do reconhecimento, esta não assume diferenças significativas, provavelmente devido à ambiguidade do conceito, à insistente tendência de o ligar a aspectos de avaliação de desempenho ou à necessidade do ser humano de afirmar o valor individual (Dejours, 2003), independente das funções que desempenha. Neste sentido, Molinier (2006) afirma que o reconhecimento só tem real valor se for congruente com o significado que o indivíduo atribui ao trabalho e às modalidades de reconhecimento. Tal leva-nos a questionar se, de facto, nos actuais contextos organizacionais, somos reconhecidos ou avaliados. Pegando neste paradoxo entre reconhecimento e avaliação, talvez seja explicativo o facto de os indivíduos de tipo de Destacamento Internacional técnico e funcional valorizarem mais as práticas avaliativas. Isto porque por terem menos autonomia, necessitam da formalização do seu desempenho e conhecimento.

Relativamente ao objectivo de estudo e), que pretende verificar se os níveis de expectativas, de reconhecimento e de avaliação se alteram consoante o grau de desenvolvimento do país de acolhimento, os resultados não são muito claros. Este objectivo surge no sentido de que o acompanhamento, as práticas de desenvolvimento de carreira, os facilitadores de comunicação e reconhecimento passem a ser factores cuja importância acresce à medida que o expatriado se dirige para um país onde é grande o desfasamento entre as condições e desenvolvimento comparativamente ao país de origem (Tomás, 2009).



Luthens e Farner (2002) alertam para que cerca de 25% a 40% dos processos de expatriação não são bem-sucedidos em países desenvolvidos, aumentando a probabilidade de fracasso para 70% em países com menor Índice de Desenvolvimento Humano. Contudo, mais do que pela óbvia força da globalização, o facto de, para 38,5% dos inquiridos não se tratar do primeiro Destacamento Internacional, pode tornar as expectativas e a percepção de reconhecimento e avaliação mais pragmáticas. Contudo, parece pertinente realçar que, no grupo dos países de acolhimento com baixo Índice de Desenvolvimento Humano, apenas a variável das expectativas atinge valores superiores. Assumindo que estes são os países onde o choque cultural pode ser maior, é também nestes que se esperam mais e maiores desafios ao nível pessoal. Desta feita, é possível extrapolar aspectos como a valorização dada a outras culturas, a adaptabilidade social ou até ao poder de iniciativa (Finuras, 2007), sabendo-se características importantes e válidas ao sucesso da expatriação.

Em género de conclusão, as expectativas, o reconhecimento e a avaliação são aspectos importantes e transversais a todo o processo de expatriação, assumindo, na sua fase final, contornos mais significativos. A relação negativa que as três dimensões acima referidas têm com a intenção de *turnover* e o facto de se relacionarem positiva e significativamente com o *empowerment* psicológico no local de trabalho, demonstram o peso que têm para o indivíduo. Aliás, a necessidade das organizações estruturarem um processo eficaz de reintegração, é justificada pela relação positiva e significativa que o *empowerment* psicológico sentido pelos colaboradores – muito influenciado pelas práticas organizacionais utilizadas – tem com a auto-avaliação do desempenho. Este estudo foca ainda as oscilações de expectativas, de reconhecimento e de avaliação nos diferentes tipos de Destacamento Internacional, sendo que são as dimensões das expectativas e da avaliação cujas alterações entre tipos de Destacamento Internacional são significativas. Por fim, ao contrário do que seria expectável, uma vez consideradas questões culturais e de adaptabilidade, não foram encontradas alterações de expectativas, de reconhecimento e de avaliação no país de acolhimento (categorizados em alto e baixo Índice de Desenvolvimento Humano), o que sugere que, qualquer que seja o país de destino o indivíduo, as expectativas, o reconhecimento e avaliação têm de ser aspectos a considerar por parte da organização.

### **Limitações e estudos futuros**

Neste estudo foram inquiridos 65 repatriados pertencentes a diversas organizações portuguesas. Sendo uma amostra heterogénea, uma das principais limitações da presente investigação prende-se com as várias práticas organizacionais adoptadas nos processos de

expatriação e repatriação, estas desconhecidas para efeitos de investigação. Assim, num estudo futuro, seria interessante controlar as práticas de Recursos Humanos adoptadas pelas várias organizações no processo de expatriação, de forma a que, ao obter uma amostra mais homogénea, se possa fazer uma análise comparativa entre as práticas de gestão e os factores individuais associados a todo o processo de repatriação.

O facto do volume dos Destacamentos Internacionais estar, actualmente, em notório crescimento leva a que a população de repatriados seja ainda reduzida. Posto isto, espera-se que, quando houver uma melhoria do contexto sócio-económico português, o regresso e consequente contributo dos colaboradores seja alvo de mais estudos, no sentido de apoiar as organizações no desafiante e tão importante processo de reintegração. Neste sentido, parece ser interessante a realização de estudos com repatriados que deixem o activo (ou até mesmo a organização de origem), para compreender quais as razões e percepções dos colaboradores face aos aspectos e práticas (psicologicamente) mais influentes.

Ainda nesta linha, seria interessante desenvolver um estudo comparativo entre colaboradores repatriados e locais, envolvendo as variáveis de *stress* e qualidade de vida no trabalho. É expectável que existam diferenças e, no caso de serem significativas, espelha um reforço da importância das organizações actuarem no sentido de otimizar o acolhimento e reintegração dos colaboradores.

Este estudo prevê identificar aspectos que os colaboradores alvo de Destacamentos Internacionais sentem como essenciais a todo o processo e que esperam ver retribuídos pelas organizações. Estes foram encontrados e definidos como resultado de uma aprofundada revisão bibliográfica, com a criação do instrumento Percepção de Expectativas, Reconhecimento e Avaliação dos colaboradores Repatriados, oferecendo um contributo efectivo para o desenvolvimento de futuros estudos no campo da mobilidade profissional. Ainda assim, seria interessante fazê-lo através de uma metodologia qualitativa (e.g., entrevistas a colaboradores expatriados e repatriados) e, posteriormente, realizar uma análise factorial que levasse à identificação dos aspectos que os próprios consideram ter mais impacto no processo de repatriação.

Uma outra questão que poderia impulsionar estudos futuros é a (re)categorização do Tipo de Destacamento Internacional, proposto por Caligiuri, Lazarova e Tarique (2001). Mais especificamente, agregar o tipo técnico ao funcional. Esta sugestão decorre do facto de, como fora mencionado ao longo do presente estudo, qualquer expatriado, independentemente dos objectivos associados à sua missão, tem necessariamente de estabelecer relações com a organização de destino, sejam elas de que tipo forem. Assim, sendo esta apontada como a

grande característica diferenciadora quando comparada com o tipo funcional, parece pertinente realizar um estudo que instigue quais os propósitos, requisitos, objetivos, tarefas, duração estimada e expectativas face ao Destacamento Internacional, de forma a verificar se fará sentido, com as alterações verificadas no processo de expatriação ao longo desta última década, agregar o tipo de Destacamento Internacional técnico e funcional.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alves, M. & Rafael, M. (2014). *Percepção de expectativas, reconhecimento e avaliação*. Lisboa: Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa.
- Argote, L. & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150–169.
- Barmeyer, C. & Davoine, E. (2012). Comment gérer le retour d'expatriation et utiliser les compétences acquises par les expatriés? *Gestio, Été*, 37(2), 45-53.
- Baskerville, R. & Dulipovici, A. (2006). The theoretical foundations of knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 4(2), 83-105.
- Bendassoli, P. F. (2009). *Psicologia e trabalho. Apropriações e significados*. São Paulo: Cengage Learning.
- Black, J.S. & Gregersen, H.B. (1999). The right way to manage expats. *Harvard Business Review*, 77(2), 52–63.
- Black, J.S., Gregersen, H.B. & Mendenhall, M. E. (1992). *Global assignments*. San Francisco: Jossey Bass.
- Bonache, J., Brewster, C. & Suutari, V. (2001). Expatriation: A developing research agenda. *Thunderbird International Business Review*, 43(1), 3-20.
- Bryan, L.L., Joyce, C.I. & Weiss, L.M. (2006). Making a market in talent. *The McKinsey Quarterly*, 2, 98-109.
- Buzási, D., Berg, M. & Paauwe, J. (1998). Expatriate managementbeleid: oorzaken van problemen en het falen, [Expatriate management policies: Courses of problems and failures], *Tijdschrift voor HRM*, 4, 31–52.
- Caligiuri, P.M., & Day, D.V. (2000). Effects of self-monitoring on technical, contextual, and assignment-specific performance. *Group & Organization Management*, 25, 154–174.

- Caligiuri, P.M., Lazarova, M., & Tarique, I. (2001). The performance goals of expatriate assignments: Using assignments categories to determine selection, cross-cultural training, and repatriation practices. Paper presented at Academy of Management Annual Meetings, Washington, DC.
- Campbell, J.P. (1983). Some possible implications of "modeling" for the conceptualization of measurement. In F. Landy, S. Zedeck & J. Cleveland (Eds.), *Performance measurement and theory* (pp. 277-298). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 19(3), 471-82.
- Crossan, M. M. & Inkpen, A. C. (1994). Promise and reality of learning through alliances. *International Executive*, 36, 263–273.
- Culpepper, R. & Mitrev, S. (2012). Expatriation in Europe: Factors and insights. *The Journal of International Management Studies*, 1, 158-167.
- Cunha, M.P. & Marques, C.A. (1990). Relação entre objectivos/feedback e desempenho/envolvimento/satisfação. *Análise Psicológica*, 3(8), 295-305.
- Dasari, S., Dasari, S. & Gupta, N. (2012). Expatriation: The solution or the problem? *Journal of Law, Policy and Globalization*, 2, 7-17.
- Dejours, C. (2003), *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel*. Paris : INRA.
- Dickmann, M. & Harris, H. (2005). Developing career capital for global careers: The role of international assignments. *Journal of World Business*, 40(4), 399–408.
- Drucker, P. (1993). *Post-capitalist society*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Duarte, M.E. (2009). Um século depois de Frank Parsons: Escolher uma profissão ou apostar na psicologia da construção da vida?. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 10(2), 5-14.
- Edstrom, A., & Galbraith, J.R. (1997). Transfer of managers as coordination and control strategy in multinational organizations. *Administrative Science Quarterly*, 22, 249-263.
- Fink, C.B. & Fink, C.B. (1952). *The manager's desk reference*. New York: American Management Association.
- Finuras, P. (2007). *Gestão intercultural: Pessoas e carreiras na era da globalização* (2ª edição). Lisboa: Ed. Sílabo.
- Forrester, R. (2000). Empowerment: Rejuvenating a potent idea. *The Academy of Management Executive*, 14(3), 67-80.

- Gallon, S., Scheffer, A.B. & Bitencourt, B.M. (2013). 'Eu fui, voltei e ninguém viu': Um estudo sobre a expectativa de carreira após a repatriação em uma empresa brasileira. *Cadernos EBAPE*, 11(8), 128-148.
- George, J.M. & Jones, G.R. (1996). *Understanding and managing organizational behavior reading*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Griffith, M. (2008). Organizational empowerment in community mobilization to address youth violence. *American Journal of Preventive Medicine*, 34, 589-98.
- Hamori, M. & Koyuncu, B. (2011). Career advancement in large organizations in Europe and the United States: Do international assignments add value?. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(4), 843-862.
- Harvey, M.G. (1989). Repatriation of corporate executives: An empirical study. *Journal of International Business Studies*, 20, 131-144.
- Harvey, M.G. (1993). Empirical evidence of recurring international compensation problems. *Journal of International Business Studies*, 24(4), 785-799.
- Harvey, M.G. & Novicevic, M.M. (2006). The evolution from repatriation of managers in MNE's to "patriation" in global organizations. In Stahl, G. K. & Björkman, I. (Eds.), *Handbook of research of international human resources management* (pp. 323-343). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Harvey, M.G., Speier, C. & Novicevic, M.M. (1999). The role of impatriation in global staffing. *International Journal of Human Resource Management*, 10(3), 459-476.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees?. *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.
- Hocking, J.B., Brown, M. & Harzing, A.W. (2004). A knowledge transfer perspective of strategic assignment purposes and their path-dependent outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(3), 565-86.
- Huang, T., Lawler, J. & Lei, C. (2007). The effects of quality of worklife on commitment and turnover intention. *Social Behavior and Personality*, 35(6), 735-750.
- Inkson, K., Arthur, M., Pringle, M. & Barry, S. (1997). Expatriate assignment versus overseas experience: Contrasting models of international human resource development. *Journal of World Business*, 32(4), 351-368.
- Kamoche, K. (1997). Knowledge creation and learning in international HRM. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 213-25.

- Kern, A. (2006). Exploring the relation between creativity and rules: The case of the performing arts. *International Studies of Management & Organization*, 36(1), 63–80.
- Kraimer, M.L., Shaffer, M.A. & Bolino, M.C. (2009). The influence of expatriate and repatriate experiences on career advancement and repatriate retention. *Human Resources Management*, 48(1), 27-47.
- Kraimer, M.L. & Wayne, S.J. (2004). An examination of POS as a multidimensional construct in the context of an expatriate assignment. *Journal of Management*, 30(2), 209–237.
- Kreng, V.B. & Huang, M. (2009). A discussion on international assignments performance and the constructing mechanism of career success development. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(7), 1487-1502.
- Lawler, E.E. (1986). *High involvement management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lazarova, M. & Tarique, I. (2005). Knowledge transfer upon repatriation. *Journal of World Business*, 40, 361-373.
- Lee, M. & Koh, J. (2001). Is empowerment a new concept?. *International Journal of Human Resource Management*, 12(4), 684-95.
- Legge, K. (1995). *Human resource management: Rhetorics and realities*. Basingstoke: Macmillan.
- Linehan, M. & Scullion, H. (2002). Repatriation of European female corporate executives: An empirical study. *International Journal of Human Resource Management*, 13(2), 254–267.
- Luthans, K.W. & Farner, S. (2002). Expatriate development: The use of 360-degree feedback. *Journal of Management Development*, 21(10), 780-793.
- Marôco, J. (2011). *Análise estatística com o SPSS statistics* (5ª ed.). Lisboa: Pero Pinheiro.
- Martin, J. (2004). Organizational culture. In Nicholson, N., Audia, P. & Pillutla, M. (Eds.), *The Blackwell encyclopedic dictionary of organizational behavior* (pp. 1-15). Oxford, UK: Blackwell.
- Matthews, R.M., Diaz, W.M. & Cole, S.G. (2002). The organizational empowerment scale. *Personnel Review*, 23(3), 297-318.
- Mendenhall, M.E., Kuhlmann, T.M., Stahl, G.K. & Osland, J.S. (2001). Employee development and expatriate assignments. In. Gannon, M.J. & Newman K.L. (Eds.), *The Blackwell Handbook of Cross-Cultural Management* (pp. 155–183). Oxford: Blackwell.
- Molinier, P. (2006). *Les enjeux psychiques du travail*. Paris: Payot.

- Motowildo, J., Borman, W.C. & Schmit, M.J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71-83.
- Nicholson, N. (1984). A theory of work role transitions. *Administrative Science Quarterly*, 29(2), 172-191.
- Nonaka, I. (1988). Toward middle-up-down management: Accelerating information creation. *MIT Sloan Management Review*, 29(3), 9-18.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory* (2<sup>a</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Paik, Y., Segaud, B. & Malinowski, C. (2002). How to improve repatriation management?. *International Journal of Manpower*, 23, 635–648.
- Pestana, M.H. & Gageiro, J.N. (2005). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS* (4<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press.
- Quinn, R.E. & Spreitzer, G.M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, 26(2), 37-49.
- Rafael, M. & Lima, R. (2008). *Quality of worklife: Findings from a portuguese study*. Paper presented at XXIX International Congress of Psychology, Germany, Berlin.
- Randolph, W.A. & Sashkin, M. (2002). Can organizational empowerment work in multinational settings?. *Academy of Management Executive*, 16(1), 102–115.
- Rousseau, D.M. & Schalk, R. (2000). *Psychological contracts in employment: Cross-national perspectives*. Newbury Park, CA: Sage.
- Schein, E. H. (1996). Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st Century. *Academy of Management Executive*, 10, 80-88.
- Scullion, H. (1994). Staffing policies and strategic control in British multinationals. *International Studies of Management and Organisation*, 24(3), 86–105.
- Scullion, H. & Linehan, M. (2005). *International human resource management: A critical text*. London: Management Work and Organisations.
- Scullion, H. & Starkey, K. (2000). In search of the changing role of the corporate human resource function in the international firm. *International Human Resource Management*, 11(6), 1061–1081.
- Shay, J. & Baack, S.A. (2004). Expatriate assignments adjustment and effectiveness: An empirical examination of the big picture. *Journal of International Business Studies*, 35(3), 216–232.

- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Stahl, G.K., Chua, C.H., Caligiuri, P., Cerdin, J. & Taniguchi, M. (2007). *International assignments as a career development tool: Factors affecting turnover intentions among executive talent*. Paper presented at Business School of the World, France.
- Stahl, G.K., Miller, E. & Tung, R. (2002). Toward the boundaryless career: A closer look at the expatriate career concept and perceived implications of an international assignment. *Journal of World Business*, 37, 216-227.
- Stroh, L.K. (1995). Predicting turnover among repatriates: Can organizations affect retention rates?. *The International Journal of Human Resource Management*, 2, 443-456.
- Suutari, V. (2003). Global managers: Career orientation, career tracks, life style implication and career commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 18(3), 185-207.
- Thomas, K.W. & Velthouse, B.A. (1990). Cognitive elements of empowerment: an 'interpretive' model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Tomás, J. R. S. B. S. (2012). *Expatriação em recém-licenciados: um trajecto profissional aproveitado ou ambicionado?*. Dissertação de Mestrado Integrado em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações. Lisboa: Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa.
- Tung, R. L. (1998). American expatriates abroad: From neophytes to cosmopolitans. *Journal of World Business*, 33, 125-144.
- United Nations Development Programme (2013). *Human Development Report 2013, The Rise of the South: Human Progress in a Diverse World*. New York.
- Van Dam, K. (2003). Understanding experts' attitudes toward functional flexibility. *International Journal of Human Development and Management*, 3, 138-154.
- Van der Heidjen, J.A.V., Van Egen, M.L. & Paauwe, J. (2009). Expatriate career support: predicting expatriate turnover and performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(4), 831-845.
- Vidal, M.E.S., Valle, R.S. & Aragón, M.I.B. (2008). International workers' satisfaction with the repatriation process. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1683-1702.